

GPEC, relations professionnelles et crise économique : les apports de deux études de cas du secteur automobile

Nicolas Fleury
Florence Laval (Cerege, Université de Poitiers)

Note du CEP
Mai 2014

CENTRE ETUDES & PROSPECTIVE DU GROUPE ALPHA

GPEC, relations professionnelles et crise économique : les apports de deux études de cas du secteur automobile

La Loi de cohésion de sociale du 18 janvier 2005 visait selon Jean-Louis Borloo, ministre qui l'a portée, *à « traiter ensemble les grands problèmes qui mettent en péril la cohésion de notre pays »*. La loi, dite loi « Borloo », était structurée autour de vingt programmes et orientée sur trois grands thèmes : Emploi, Logement, Egalité des chances. Le volet Emploi comportait notamment la labellisation de 300 « maisons de l'emploi », un accompagnement « renforcé » vers l'emploi pour 800 000 jeunes en difficulté, ou encore des *mesures se rapportant à la prévision des mutations économiques et des restructurations et sur les garanties de reclassement des salariés*. Le chapitre IV de la loi Borloo a ainsi instauré une obligation de négociation triennale d'accords de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés.
Le projet « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » réalisé pour la Direction de l'Animation de la recherche et des Etudes Statistiques (Dares, Ministère du travail) s'est déroulé pendant près de deux années et a pris fin en Octobre 2012. Ce travail visait à déterminer les effets de l'obligation de négociation triennale d'accords de GPEC instituée par la loi de cohésion sociale de 2005. Comme a pu le souligner DUCLOS (2008), dans le prolongement des premiers travaux sur l'application de la loi[1], il est important d'étudier les processus de négociation et de conclusion des accords de GPEC, mais aussi l'interprétation qui en est faite par les acteurs et leurs effets. La question des impacts sur les pratiques de gestion restait à traiter, mais ne pouvait être posée qu'après plusieurs années d'expérience d'application (et de signature) de ces accords de GPEC.
Nourri d'entretiens avec des représentants des directions et des responsables syndicaux, le projet « Accords d'entreprises sur la GPEC… » a abouti à la réalisation de 12 monographies d'entreprises et d'un rapport de synthèse, portant sur les effets de la loi sur les dispositifs de GPEC au sein des entreprises, particulièrement en termes de lien avec la stratégie d'entreprise, de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de dialogue social. L'automobile a été l'un des secteurs étudiés du projet, avec deux monographies réalisées, un constructeur et un équipementier, à partir de 36 entretiens qualitatifs auprès de membres de la direction, du management et de représentants syndicaux des deux entreprises (soit 46 heures d'entretiens, intégralement retranscrits).
Cette note revient sur les principaux résultats du projet « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » pour le secteur automobile. A partir de deux cas d'entreprises ayant négocié et signé des accords de GPEC, nous soulignons en particulier l'évolution des relations professionnelles dans ce secteur au cours de la période allant de la signature du premier accord de GPEC à la fin de l'année 2012. Ainsi, plusieurs ruptures sont apparues, tout particulièrement en termes de contenu stratégique des informations transmises aux partenaires sociaux, de dialogue mutualisé au niveau de la branche ou de la filière, et de déstabilisation des relations professionnelles.
Cette analyse s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche sur les restructurations d'entreprises spécialisés dans l'étude de leurs effets sur les cadres et les logiques institutionnels (e.g. DIDRY ET JOBERT, 2010; FRIGANT, 2009 ; FAYOLLE, 2005 ou le récent numéro spécial de la REVUE DE L'IRES, 2012), incluant en particulier les travaux effectuées au sein du GERPISA[2]. Elle revient également sur certaines des problématiques abordées dans les travaux de prospective s'interrogeant sur le devenir des filières automobiles (voir par exemple, dans le cadre de l'étude prospective menée par le Centre Etude du Groupe Alpha avec le cabinet Syndex pour le compte du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer en 2009-2010[3], la note réalisée sur l'industrie automobile : CHAGNY, HACQUEMAND, LOIRE et PIQUARD, 2010).

[1] Voir notamment le rapport de Henri Rouilleault (ROUILLEAULT, 2007).
[2] GERPISA : Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile.
[3] (« Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie impactés par le Grenelle de l'environnement et l'évolution du système européen ETS d'échange des droits d'émission des gaz à effet de serre »).

Méthodologie retenue pour le projet « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » réalisé pour la Dares

Le projet s'est constituée autour du Centre Etudes et Prospectives du Groupe Alpha, responsable du projet en collaboration avec les chercheurs du laboratoire CEREGE (Université de Poitiers) et les consultants des branches Secafi et Sémaphore du Groupe Alpha (consulter CENTRE ETUDES ET PROSPECTIVE DU GROUPE ALPHA et CEREGE, 2012).

Le matériau de base est fourni par des monographies d'entreprise. L'exercice monographique permet de dépasser l'interprétation littérale des accords pour expliciter l'interaction, au fil du temps, entre la GPEC, les développements stratégiques de l'entreprise et les restructurations. La manière dont la gamme des dispositifs envisagés dans les accords (information-consultation, mobilités, formation, emploi des seniors, outils de RH,…) est mise à l'épreuve au cours du temps est un aspect essentiel de ces monographies. La méthode nécessite des échanges avec les acteurs impliqués pour recueillir l'information et les points de vue originaux que peuvent apporter ces acteurs sur les différentes phases du processus. La démarche d'investigation retenue s'inspire du cadre d'analyse contextualiste développé par PETTIGREW (1999). Ce dernier suggère ainsi d'appréhender la dynamique des processus de changement (en l'occurrence celle impulsée par les accords GPEC) à travers l'étude de trois variables interreliées :
- le contexte (présidant à la négociation des accords GPEC et à leur déploiement effectif).
- le contenu (instrumentation de GPEC, nature des dispositifs instaurés par l'accord).
- les processus (actions, réactions et interactions entre les différentes parties prenantes concernées par l'accord).

Des comparaisons inter-sectorielles et intra-sectorielles permettent simultanément de mettre à jour les invariants dans l'appréhension des accords de GPEC mais aussi de pointer les aspects contextuels susceptibles d'influer sur le processus de déploiement.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des personnes identifiées dans notre cadre analytique comme étant les "concepteurs", les "déployeurs" et les "usagers finaux" de l'accord GPEC. Ces entretiens ont été menés à partir d'une grille de thèmes et ont duré en moyenne 1h30.

Chaque monographie a nécessité la réalisation d'une douzaine d'entretiens[4], dépendant du nombre de parties prenantes et des phénomènes de « saturation » qui apparaissent au cours des entretiens. Un recueil de documents complète les interviews : documents légaux (comme le bilan social), supports de communication d'entreprise, support techniques, P.V. de Comité d'Entreprise, etc.
L'équipe de recherche réunit les compétences nécessaires à un traitement pluridisciplinaire (économie, droit, gestion, sociologie) et regroupe des chercheurs et des praticiens. L'échantillon d'entreprises enquêtées vise à couvrir une série de cas-types rendant compte de la diversité évolutive des contextes (secteurs, activités) et des expériences de GPEC. Les caractéristiques structurelles des entreprises (multinationale, groupe, PME …) interviennent en second plan dans notre choix, principalement pour diversifier les cas. Pour travailler sur l'articulation entre stratégie et GPEC nous avons étudié deux entreprises par secteur. L'enjeu est de mettre ainsi l'accent sur les différences dans les stratégies poursuivies au sein d'un même secteur et d'en étudier leur impact sur les pratiques de gestion prévisionnelle des compétences et sur les relations sociales.

[4] Des entretiens complémentaires ont également été réalisés avec des experts du secteur automobile.

1. Le contenu des deux études de cas sur l'Automobile

1.1. Contexte sectoriel et temporel des accords de GPEC

Notre étude porte sur deux firmes du secteur automobile, un équipementier (OMEGA) et un constructeur (ARMAUTO). Le secteur, au moins au niveau européen, est à la fois caractérisé par une forte concurrence, un problème de compétitivité sur le segment B[5], et par des surcapacités de production. La crise a accéléré les processus de rationalisation des activités déjà à l'œuvre. L'industrie automobile a été touchée par la fin de la prime à la casse (fin de l'année 2010), la hausse des stocks et le chômage partiel[6].

Tableau 1 : Heures de chômage partiel (situation au 31 décembre) pour la division automobile du groupe ARMAUTO (extrait du Document de référence 2012, page 231) :

2010	2011	2012
1 737 650 h	2 656 547 h	7 093 160 h

Toutes ces évolutions ont un impact sur les prévisions d'activité, l'organisation, et le management des entreprises du secteur, et donc un lien, plus ou moins direct, avec la GPEC. Nous revenons plus en détail ci-après sur les deux entreprises étudiées.

1.2. L'équipementier OMEGA

La société OMEGA est une division d'un groupe américain, grand équipementier multinational automobile, qui fabrique de l'électronique embarquée et d'autres équipements spécifiques. OMEGA produit des injecteurs et des catalyseurs dans 11 pays[7]. Le périmètre juridique de l'accord de GPEC limite son application aux usines situées en France. Un premier accord de GPEC, plutôt défensif, a été signé au sein de la société en 2006. Un second accord, plus offensif et mieux outillé, a été signé en 2010, mais dans un contexte de crise.
Selon les personnes interrogées lors des entretiens, un certain nombre d'intentions se dégagent pour expliquer la signature des accords GPEC au sein de la société. Parmi celles-ci, des points de consensus ont été soulignés par l'ensemble des partenaires sociaux, qu'ils concernent la conformité avec la législation, l'adaptation aux contraintes industrielles et de rentabilité, mais aussi des attentes assez fortes en matière d'évolution professionnelle et de sécurisation de l'emploi.

---

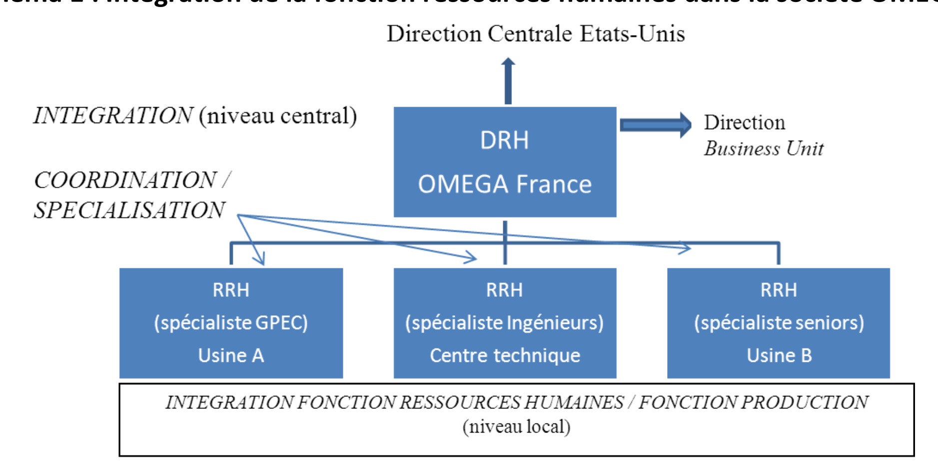
[5] Le marché automobile est défini à partir de segments ou catégories de voitures, qui indiquent le positionnement de chaque modèle sur le marché. Ces derniers sont en général catégorisés en fonction de la taille ou de l'usage du véhicule. Le segment B regroupe les « citadines polyvalentes ». Leur longueur varie en moyenne de 3,70 m à 4,10 m. Elles ont toutes 5 places.

[6] En particulier, pour la société ARMAUTO, la presse publie les informations suivantes :
« *Les sites de production d'ARMAUTO sont touchés par des mesures de chômage partiel depuis la fin 2011 à raison de deux à cinq jours par mois, le constructeur voulant limiter au maximum les stocks et s'adapter à des ventes en recul.* ».
« *Le constructeur ARMAUTO va mettre plus de 20 000 salariés de quatre sites de production au chômage partiel pendant une semaine en février ou mars. Ces arrêts visent à diminuer les stocks, en ajustant au plus près la production aux ventes. Les salariés doivent bénéficier de l'APLD (activité partielle de longue durée), un dispositif de chômage partiel spécifique qui leur permet de toucher 95 % du salaire net.* ».

[7] La *Business Unit* « D » qui dépasse le simple niveau français (« OMEGA » ici considéré) a des unités de production et des centres techniques en Asie (Inde, Singapour, Corée) , en Amérique (Mexique, Brésil) et en Europe dans des pays « high cost » : la France, l'Espagne, l'Angleterre, et dans des pays « low cost » : la Hongrie, la Turquie et la Roumanie.

Les outils de gestion ont bien été complétés ou enrichis par les accords GPEC. En particulier, l'accord 2010 prévoit : un observatoire des métiers, des aires de mobilité (pour la mobilité interne) et un entretien professionnel[8]. Un référentiel de compétences est en cours de construction en collaboration avec les managers opérationnels pour l'analyse des métiers spécifiques à cette division.
Le processus de mise en œuvre des accords de GPEC est facilité ou initié par des acteurs clés, en particulier, le Directeur des ressources humaines des sites français du groupe. Bien que les décisions stratégiques concernant l'emploi soient centralisées au niveau *Corporate* et à celui de la *Business Unit* D, il use de sa légitimité pour négocier avec les équipes de direction et intégrer la fonction Ressources Humaines (RH) aux fonctions stratégiques. Il assure la coordination nécessaire à l'alignement des politiques RH centrales et locales. La monographie souligne que, la spécialisation de professionnels de la fonction RH des sites et leurs liens avec les managers opérationnels sont des facteurs clé de succès dans le déploiement des accords. L'intégration de la Fonction ressources humaines, à tous les niveaux de l'organisation est représentée par le schéma 1 ci-après. Selon Lefresne et Sauviat (2010) l'asymétrie de pouvoir dans un groupe multinational est renforcée dans un contexte de crise. Cette asymétrie s'expliquerait par « *la déconnection des lieux d'élaboration des décisions stratégiques et des lieux d'exercice du droit du travail* (français)», d'où une perception de la nécessité de cette intégration par les acteurs de la fonction ressources humaines d'OMEGA.

Schéma 1 : Intégration de la fonction ressources humaines dans la société OMEGA



Les entretiens réalisés démontrent que la qualité du déploiement dépend de l'activité du site : le centre technique qui emploie une majorité d'ingénieurs en R&D est significativement plus avancé en matière de GPEC que les usines de production. Le retard pris dans la mise en œuvre des accords crée une vraie frustration au sein de l'entreprise, sentiment partagé par les représentants syndicaux et les professionnels de la fonction ressources humaines. Pourtant, les accords de GPEC ont des effets tangibles sur le système de gestion des ressources humaines. Ils améliorent la crédibilité des acteurs RH auprès des managers de production (sous l'effet de la formalisation des pratiques de GRH), mais aussi en faisant évoluer, petit à petit, les pratiques de GRH, par une mutualisation des moyens de conception et de diffusion des outils, grâce à la spécialisation des responsables des ressources humaines.
Une nouvelle convention de GRH pourrait émerger au sein de OMEGA, plus « *individualisante* » (PICHAULT et NIZET, 2013), c'est-à-dire où chaque salarié pourrait évoluer en même temps que l'entreprise à travers un parcours personnel qui passe notamment par le développement (et la reconnaissance) de ses compétences propres. Cependant, malgré un contenu prometteur, il est sans

[8] L'entretien professionnel est une mesure règlementaire, inscrite dans la Loi du 24 Novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie et de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 14 Novembre 2008 relatif à la GPEC.

doute très prématuré de parler d'un tel changement, le manque de ressources (humaines et financières) supplémentaires représentant un obstacle sérieux à l'aboutissement du processus engagé par les acteurs.
En conclusion, le temps pour qu'évolue la représentation de la GPEC dans l'esprit des salariés sera long. La GPEC, confrontée à la réalité de la crise et des délocalisations, est assimilée à des plans de départ volontaires ciblés sur les ouvriers, autrement dit à une GPEC « défensive ». Cependant, OMEGA bénéficie de leaders volontaires pour créer des outils pratiques, et le dialogue social y semble relativement constructif[9].

1.3. Le constructeur ARMAUTO

Le groupe ARMAUTO est un constructeur français, qui a connu une forte réduction de ses effectifs au cours des 10 dernières années[10]. Un premier accord de GPEC a été signé en 2007. Le second accord reproduit et étend le précédent, tout en enrichissant la panoplie des outils qui y sont développés. Entre ces deux accords, et jusqu'à ce jour, la crise a dégradé les résultats financiers du groupe et plusieurs plans de départs volontaires ont été mis en œuvre.
Interrogés sur les intentions projetées sur l'accord GPEC les parties rencontrées déclarent avoir souhaité une meilleure capacité individuelle et collective d'anticipation des chocs. Certaines parties (du côté syndical) ont cependant insisté sur l'opportunisme qui pouvait aussi présider à la signature de ces accords, dans une optique défensive (la GPEC vue comme une facilité pour réduire les effectifs, devenant ainsi une « *GPSE* [11]»). Cependant, s'ils sont bien appliqués, les accords GPEC, compte tenu de la « quasi-exhaustivité » de la liste des outils qu'ils contiennent, pourraient accompagner une GPEC plus « offensive » et sa mise en œuvre.
Parmi les outils de la GRH, on recense : *(i)* les outils permanents ; *(ii)* les outils qui peuvent être activés « à la demande ». Les outils permanents sont : le comité paritaire stratégique international, l'observatoire des métiers, et les outils de gestion pour la mobilité (interne ou externe). L'accord GPEC est quasi-exhaustif dans le sens où il donne une cohérence à des accords existants tel un « méta-accord ». Certains outils peuvent être activés « à la demande », dont le plus emblématique reste le « plan de redéploiement des emplois et des compétences », qui représente un accord de méthode et un plan de départs volontaires, avec des mesures d'accompagnement. Deux outils appelés Cellule emploi mobilité et Espaces de mobilité et développement professionnel prennent la forme d'espaces sur les sites d'ARMAUTO dédiés au conseil en mobilité externe et interne. Cette gestion de l'emploi, de 2006 à 2013, témoigne d'un strict alignement sur la politique industrielle du groupe, elle-même contrainte par l'impératif de compétitivité. Les acteurs syndicaux ne partagent pas tous la vision de la direction : le maintien de l'emploi en France est, pour certains, un enjeu supérieur à celui de la « compétitivité ». Cependant, comme l'expliquent DIDRY et JOBERT (2010) à propos des accords de méthode, ceux qui ont signé l'accord peuvent se situer dans une logique d'engagement vis-à-vis de cette vision de la GPEC, proposée par la direction du groupe.
Le processus d'implémentation est caractérisé par une approche centralisée et hiérarchique. Contrairement à Oméga, la fonction RH a perdu de son influence au profit de la direction industrielle, suite au départ de son précédent DRH. Les activités ont été redéployées sur la base d'un nouveau partage entre le niveau central et le niveau local et surtout entre les managers de la ligne hiérarchique opérationnelle et les professionnels de la fonction. Dans le même temps, l'utilisation des ressources a été rationnalisée afin d'être le plus en phase possible avec le « benchmark », comme les autres fonctions support, qui doivent désormais atteindre des objectifs d'efficience déterminés par le Comité de Direction du groupe.

---

[9] Nous revenons plus en détail sur le dialogue social dans la partie traitant des trois ruptures identifiées dans les relations professionnelles.
[10] Selon la CGT, entre 2004 et 2014 le groupe aura supprimé 32 000 postes (sur un effectif total, pour l'automobile, de 139 500 salariés au 31 décembre 2004 et de 117 400 au 31 décembre 2012, source document de référence du groupe).
[11] Expression notamment employée dans ROUILLEAULT (2007) et REY (2007).

La centralisation et la standardisation des processus RH se heurte à la double culture du groupe ainsi qu'à des cultures professionnelles solidement ancrées dans les usines qui sont un frein à la mobilité. La résistance au changement reconnue par tous évoquée par les acteurs signataires de l'accord est révélatrice d'un type d'organisation appelé « *bureaucratie mécaniste* » par Henry Mintzberg (MINTZBERG, 1982).
Les dirigeants du groupe se sont approprié l'approche GPEC, mais ce n'est pas le cas des directeurs d'usines, des cadres responsables hiérarchiques et des salariés. L'application des accords reflète de manière substantielle la transition difficile de l'intention à l'action, en particulier dans un contexte de crise. Le texte de l'accord donne une plus grande cohérence aux pratiques de GRH en les reliant et en tissant entre elles de nombreuses passerelles, dans un but de rationalisation des moyens. Mais il apparait aujourd'hui que la GPEC en pratique se limite à la négociation de la mise en œuvre effective des mesures associées à une « GPEC défensive » au détriment d'un programme de développement des compétences.
En conclusion, ARMAUTO a connu une importante restructuration de son outil industriel marquée par des suppressions de postes (dont certaines, encore à venir[12]) et un plan de sauvegarde de l'emploi, en complément des moyens prévus au titre de la GPEC. Ces réductions d'effectifs ont été accompagnées par :

- Une plus grande formalisation (effet « procédural » des accords d'entreprise).
- Une standardisation des outils de GRH.
- Un renforcement de la centralisation des activités RH (fonction formation, programme de développement des compétences, portail RH pour un « libre-service RH »[13]).

Selon la typologie des conventions de GRH de PICHAULT & NIZET (2013), le modèle d'ARMAUTO évolue de « discrétionnaire » (négocié au cas par cas, parfois peu formalisé et propre à chaque usine, voir à chaque métier) à « objectivant » : les relations sont régies par des critères impersonnels et s'appliquent de manière uniforme, dans toutes les usines du groupe, dans un souci d'efficience.

2. Trois ruptures majeures

Nous identifions, en termes de relations professionnelles dans le secteur automobile, trois grandes ruptures confortées ou générées par la mise en œuvre d'accords de GPEC. L'évolution du cadre institutionnel de ces relations et du dialogue social s'inscrit de façon évidente dans celle imputable aux restructurations d'entreprises, étudiée dans plusieurs travaux de recherche (voir par exemple le numéro spécial de la REVUE DE L'IRES, 2012 ; DIDRY et JOBERT (2010) ; FAYOLLE (2005)). La première concerne le contenu stratégique des informations transmises aux partenaires sociaux. La seconde apparait avec l'émergence d'instances ou les d'initiatives de dialogue mutualisé au niveau de la branche ou de la filière. La troisième provient de la déstabilisation des relations professionnelles qui semble s'opérer.
D'un point de vue théorique, l'approche de la sociologie politique à partir de l'identification des parties prenantes nous semble particulièrement éclairante. L'encadré 1 propose un point sur cette théorie.

[12] Date de rédaction de la première version de ce travail : juin 2013.
[13] Le *Libre-Service RH*, permet aux salariés d'accéder à leur dossier personnel et aux différents processus de GRH. Par exemple un salarié saisit directement ses souhaits de formation, à l'aide d'un formulaire en ligne, accessible sur le portail de l'entreprise. Cela permet de l'impliquer et d'alléger le travail du service RH.

Encadré 1 : la théorie des parties prenantes

Deux visions du monde des affaires s'opposent : celle des *stockholders* versus celle des *stakeholders*, traduisant une exigence éthique de la société civile qui attend que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité.
Selon la théorie des parties prenantes, la mise en œuvre des accords GPEC devrait satisfaire un certain équilibre entre les intérêts respectifs de ces diverses parties afin qu'elles contribuent à l'efficacité de ce projet. Outre les actionnaires et la direction d'un côté, et les salariés et leurs représentants syndicaux de l'autre, les parties prenantes qui ont une influence sont : les pouvoirs publics, les juges et experts et, indirectement, la société civile. Ces acteurs interprètent les effets de la crise et les réponses à y apporter différemment. Dans un secteur comme l'automobile, particulièrement impacté par la crise, les compromis sont difficiles à trouver.

L'attitude des actionnaires et des gestionnaires des entreprises du secteur automobile vis-à-vis de la préservation des emplois en France est ainsi plutôt négative (FRIGANT, 2009) :
« Quant aux salariés, au-delà des discours affichés [sur la responsabilité sociale et le dialogue social], ils semblent peu pris en compte, d'autant que le contexte structurel et conjoncturel du secteur est à la réduction des effectifs (…) ce qui (…) reflète moins la volonté de traiter « socialement » ses salariés que l'épuisement des opportunités ou des besoins d'ajustement. Si les salariés constituaient des stakeholders au sens plein du terme, les équipementiers devraient s'attacher prioritairement à préserver les emplois actuels. Or, soumis à de lourdes contraintes de rentabilité, leur préoccupation essentielle demeure la réduction de leur effectif du moins dans les pays développés. ».

Le positionnement des syndicats peut s'étudier à la lumière de la théorie de la logique de l'engagement[14] (DIDRY et JOBERT, 2010). La division syndicale se cristallise à partir de la décision de signer ou non les accords GPEC, toutefois le fait de signer ne signifie pas forcément un blanc-seing donné aux méthodes de gestion de la direction. La crise économique met à l'épreuve la solidarité des salariés alors que dans le même temps la GPEC repose sur le principe de l'individualisation de la relation d'emploi (PICHAULT et NIZET, 2013). Les acteurs en sont conscients : pour les uns l'atomisation des collectifs de travail est un enjeu, pour les autres, c'est une des manifestations de la crise du syndicalisme, qu'il faut enrayer. Historiquement, les relations professionnelles sont largement issues d'un syndicalisme de classe (HYMAN, 1997) capable de mobiliser des effectifs importants dans des luttes collectives pour la défense de l'emploi. Une nouvelle forme de représentation émerge, celle d'un syndicalisme de service (CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE, 2010), moins axé sur les revendications collectives au profit d'une aide individualisée notamment pour la sécurisation des parcours professionnels.
La participation de nouvelles parties prenantes en période de crise lors de restructurations d'entreprises est signalée par LEFRESNE et SAUVIAT (2010) qui invoquent « *l'intransigeance des directions sur le fond de la décision, légitimée par le marché* » qui conduit « *les représentants des salariés à prendre à parti les pouvoirs publics et à mobiliser les media* ». D'autres travaux l'évoquent ainsi : « *le conflit (…) vise également à atteindre une opinion publique (…) les élus locaux sont associés aux protestations relayant et amplifiant l'information au niveau local ou même national.* » (DIDRY et JOBERT, 2010, p. 135). Ces mêmes auteurs observent que l'arbitrage de la justice est courant à travers la contestation des plans de sauvegarde de l'emploi. Ils affirment enfin que « *le recours aux experts et aux évaluations n'est plus appréhendé comme un préalable ou un prérequis mais comme une composante directe de la négociation* ».
Les jeux d'acteurs, compte tenu du nombre et de la diversité des parties prenantes, sont complexes et dynamiques, mais constituent une grille de lecture des effets de la loi sur les dispositifs de GPEC et les relations professionnelles. Cette approche théorique souligne la façon dont chaque acteur s'approprie la norme légale en fonction de ses enjeux et de son pouvoir.

[14] L'engagement évoque des lignes d'actions cohérentes, basées sur un pari subsidiaire, i.e. un élément externe aux actions mais qui contribue à les rendre cohérentes, comme la signature d'un accord d'entreprise (BECKER, 2006).

2.1. Première rupture : contenu du dialogue social et information stratégique

La question des modalités d'« anticipation » au sein des entreprises est au cœur de l'obligation de négociation d'accords de GPEC : selon le rapport de ROUIILLEAULT (2007), c'est une condition importante de « gestion à froid » (c'est-à-dire « en amont ») des évolutions structurelles de l'entreprise, et « non pas à chaud » (en aval, une fois l'annonce réalisée de la restructuration). Cependant, quand des restructurations sont à l'œuvre au sein d'une entreprise, les modes de gestion à chaud des réorganisations (notamment en termes d'effectifs) sont privilégiés et *« ne permettent que rarement de favoriser l'émergence de dispositifs assurant de bonnes conditions de reconversion pour les salariés et pour les territoires concernés »* (AUBERT et BEAUJOLIN-BELLET, 2004, p.99). Les besoins d'anticipation paraissent essentiels, et ont pu déjà être soulignés par plusieurs rapports remis au gouvernement dans les années 2000 (AUBERT, 2002 ; VIET, 2003), mais également par certaines études de cas où l'absence d'anticipation était associée à des restructurations qui étaient fortement prévisibles (BEAUJOLIN-BELLET, 2007). Le traitement à froid des restructurations ou l'anticipation plus généralement, demeurent le plus souvent absents au sein des entreprises (AUBERT et BEAUJOLIN-BELLET, 2004 ; BEAUJOLIN-BELLET, CORNOLTI, KUHN et MOULIN, 2007). Un aspect possible de l'anticipation consiste en la mise en œuvre de processus de « diagnostic partagé », donc à une plus grande implication des acteurs de l'entreprise (AUBERT et BEAUJOLIN-BELLET, 2004), ce qui revient à réduire l'asymétrie d'information et de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise (KERBOUC'H, 2007, LEFRESNE & SAUVIAT, 2010).

Une des modalités du partage de diagnostic sur la situation économique de l'entreprise et/ou son modèle économique réside dans les informations stratégiques transmises aux partenaires sociaux, en termes de nature et d'étendue, et donc représente une composante du dialogue social. L'information traditionnellement transmise par la direction de l'entreprise aux représentants des salariés est celle définie par les procédures « légales » d'information-consultation auxquelles les experts des organisations syndicales sont associés. Ainsi, selon DIDRY et JOBERT (2010), « *l'importance du rôle de l'expert tient à sa capacité à capitaliser de multiples expériences, sur la base d'une réflexion stratégique ».* Or, pour ce qui est de l'information stratégique et de son contenu, elle est couramment liée au bon vouloir des cadres dirigeants, et concerne le plus souvent (et au maximum) les prévisions d'emploi. Un tel partage de l'information se heurte en effet à de nombreuses résistances pouvant provenir de multiples sources (BEAUJOLIN-BELLET, CORNOLTI, KUHN et MOULIN, 2007 ; KERBOUC'H, 2007) :

- Le refus de partager par les managers un pouvoir relevant de leurs prérogatives.
- La crainte de la réaction des salariés ou voire des créanciers de l'entreprise en cas de situation difficile.
- La difficulté récurrente de prévision de la situation macroéconomique et sectorielle à moyen terme ou plus long terme.

La résistance au partage de l'information correspond ainsi de ce point de vue à une « rationalité managériale » (BEAUJOLIN-BELLET, CORNOLTI, KUHN et MOULIN, 2007). Cependant, une autre forme de rationalité pourrait aussi pousser le management de l'entreprise vers des démarches d'anticipation dans la mesure où de telles initiatives réduisent la demande de réparation des restructurations (de la part des salariés, voire des pouvoirs publics) et permet d'élargir le champ des solutions et des acteurs pouvant intervenir lors de la restructuration (BEAUJOLIN-BELLET, CORNOLTI, KUHN et MOULIN, 2007). Et finalement, les informations stratégiques de l'entreprise ne devraient-elle pas être considérées comme un « bien public » à la disposition de toutes les parties prenantes (BETHOUX et JOBERT, 2012) ?

La Loi de cohésion sociale 2005 s'inscrit clairement dans ces problématiques d'anticipation et pousse à aller plus loin en la matière au sein des entreprises : *« l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires »*. Selon l'entreprise, « la stratégie » peut se voir accorder une place plus ou moins grande dans le contenu de l'accord de GPEC signé, les parties signataires de l'accord restant maîtres des obligations créées. Cela souligne une certaine insuffisance des dispositifs juridiques existant (KERBOUC'H, 2007).

Parmi les entreprises du secteur automobile ayant fait l'objet de monographies dans le cadre du Projet « Accords d'entreprises sur la GPEC… », le cas OMEGA nous paraît être un cas intéressant, illustrant des problématiques liées à la question du partage d'information stratégique entre direction et organisations syndicales. En effet, le second accord de GPEC signé en 2010 au sein de la société OMEGA introduit une innovation dans la gouvernance, en prévoyant *l'élargissement du périmètre de l'information stratégique transmise aux partenaires sociaux* : le périmètre de l'information communiquée se dessine non plus seulement au niveau de la France comme auparavant, mais au niveau de la *Business Unit*. Il doit être noté parmi les éléments de contexte qui ont pu contribuer à cette innovation : *(i)* de manière générale, une implication importante des partenaires sociaux de cette *Business Unit* pour le périmètre « France », *(ii)* la demande spécifique du syndicat CFE-CGC d'accéder à plus d'informations stratégiques, appuyée par les autres syndicats, *(iii)* le soutien continu de la Direction (DRH France et Direction de la division) dans cette demande dirigée vers les niveaux de décision supérieurs de l'entreprise (c'est-à-dire, concrètement, le *Corporate* dont le siège se trouve aux Etats-Unis). Il est intéressant de souligner que le cas OMEGA illustre *« l'antériorité de formes de dialogue social »* qui serait un facteur discriminant de démarches anticipées (BEAUJOLIN-BELLET, CORNOLTI, KUHN et MOULIN, 2007). Tous les syndicats interrogés de la société OMEGA ont témoigné d'un vif intérêt pour les informations transmises et également leur volonté à terme de proposer des solutions ou d'orienter les politiques de la direction. Il en résulte une voie nouvelle d'expression assez novatrice et prometteuse en termes de dialogue social dans l'entreprise. De ce point de vue, le dialogue social a pu être renforcé, enrichi. Les syndicats signataires peuvent ainsi voir leur statut évoluer quelque peu dans la mesure ils ont accès à des informations qui parfois jusqu'alors étaient confidentielles, et où ils se trouvent dans une position qui n'est plus celle d'accompagnateur, mais pas non plus de décideur : ce « nouveau » statut reste sans doute, au sein de l'entreprise, à définir ou à conquérir.

Plus spécifiquement, la gestion des ressources humaines et la stratégie de la société OMEGA sont plus intégrées suite aux accords de GPEC signés : c'est la volonté du management, pour maintenir flexibilité et compétitivité. En effet, le contenu des informations présentées est élargi à tous les sites de production situés en Europe de l'Ouest et de l'Est, et non plus simplement aux sites français et enrichie d'informations qui découlent de la politique industrielle : les investissements et la répartition des activités et des productions par site. Le pari est de favoriser la compréhension des informations RH qui résultent de la mise en œuvre de la stratégie industrielle de la division. Les cadres exerçant un mandat de représentant des salariés peuvent ainsi concilier leur action syndicale et leurs missions professionnelles (par exemple : un ingénieur participe à une délocalisation en supervisant le lancement d'une production dans un site de l'Europe de l'Est) et partager les informations « sans réserve » avec les autres syndicalistes. Cela aurait, selon leurs propres déclarations, des effets bénéfiques :

- Elever le niveau d'analyse des informations transmises par la direction, au sein des instances.
- Favoriser le dialogue social en élargissant les thèmes de négociation.
- Fédérer les organisations syndicales et moins disperser les forces, tout en améliorant la confiance réciproque.

Cette rupture constitue une évolution « vertueuse » du dialogue social, qui évoluerait vers « *un renforcement de sa dimension cognitive liée à la production de diagnostic communs et de justifications (…) à la construction d'outillages conceptuels (…) les négociations peuvent être assimilées à des processus cognitifs collectifs, où les acteurs sont amenés à se définir les uns par rapport aux autres, dans un cadre de coopération »* (DIDRY et JOBERT, 2010). Il reste au final difficile de juger des effets bénéfiques de l'accord GPEC sur le dialogue social dans l'entreprise dans le sens où par ailleurs, une nouvelle instance est créée par l'accord : l'observatoire des métiers, accessible aux seules organisations syndicales signataires de l'accord, ce qui exclut à partir de 2010 la CGT (le syndicat avait en effet signé le premier accord).

Comme a pu le souligner KERBOUC'H (2007), l'accord de GPEC peut ainsi constituer un media intéressant d'anticipation des restructurations, mais cela reste ambigu[15], étant donné qu'un tel accord correspond à la fois à une « fin » (gestion *prévisionnelle*) et un « moyen » (l'utilisation de l'accord pour réduire les effectifs sans passage (si possible) par un plan de sauvegarde de l'emploi). Il est sans doute un peu tôt et excessif de parler de « nouvelle gouvernance » au sein de OMEGA. Une prochaine situation de crise (annonces de restructurations) au sein de l'entreprise pourrait sans doute amener quelques éléments d'appréciation.

Deux dispositions légales récentes apportent des moyens d'anticipation partagés au sein des entreprises. Ainsi, le Pacte pour la Croissance, la compétitivité et l'Emploi de novembre 2012 (faisant suite au rapport Gallois) propose d'introduire des représentants des salariés dans les conseils d'administration des entreprises. Enfin, le 11 janvier 2013, les partenaires sociaux[16] ont signé l'accord national interprofessionnel (ANI) qui a été retranscrit dans la loi de sécurisation de l'emploi n° 2013-504 du 14 juin 2013. Sans être en mesure de déterminer l'impact concret de cette loi, on doit noter au moins trois dispositions en lien direct avec la stratégie d'entreprise : *(i)* la création d'une base de données économiques et sociales alimentée annuellement (année *n*) et portant sur 6 années (de *n-2* à *n+3*) ; *(ii)* l'instauration d'une information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ; *(iii)* une négociation triennale de la GPEC fondée sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences issues des consultations annuelles du CE sur cette matière. Le bilan ou l'évaluation de l'effet de ces obligations ne pourra se faire qu'après leur implémentation au sein des entreprises.

2.2. Seconde rupture: l'émergence d'un dialogue mutualisé au niveau du secteur ou de la branche ?

Les pouvoirs public français ont, dès le début de la crise, soutenu l'activité du secteur en accordant des prêts ou par le biais de « primes à la casse »[17]. Ainsi, le gouvernement français a aidé les constructeurs Renault et PSA Peugeot Citroën en 2009 à travers un prêt de 6,5 milliards d'euros visant à lancer de grands programmes d'innovation (notamment ceux dédiés à la « voiture propre »). Ce prêt était assorti de contreparties imposées aux constructeurs bénéficiaires, telle que ne pas mettre en œuvre de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), d'engagement sur les opérations d'investissement et d'amélioration des relations avec les fournisseurs. Il y eut également des mesures à effet conjoncturel : des aides à la formation ou à l'APLD (activité partielle de longue durée, qui permet au salarié de percevoir 95% de son salaire net). L'Etat a instauré des instruments à vocation plus structurelle favorisant par exemple la capacité de R&D (le Crédit Impôt Recherche, modifié en 2008) et le financement à long terme (Fonds Stratégique d'Investissement en 2008, Fonds de modernisation des équipementiers automobile en 2009). Un fort consensus chez les industriels du secteur et les pouvoirs publics existe ainsi autour de la nécessité d'opérer une réflexion stratégique, plus ouverte et plus partagée. La crise a confirmé cette priorité d'établir des collaborations et des échanges durables au sein de la filière[18]. En particulier, les acteurs du secteur automobile sont mobilisés à travers différents types de groupements ou d'initiatives :

---

[15] Les deux études de cas discutées et présentées par BEAUJOLIN-BELLET, CORNOLTI, KUHN et MOULIN (2007) ont ainsi pu illustrer la limite des informations transmises pour la gestion concrète des restructurations.

[16] Trois organisations patronales (MEDEF, UPA, CGPME) et trois syndicats (CFE-CGC, CFDT, CFTC) l'ont signé, FO et la CGT ayant refusé de signer l'accord.

[17] Ces primes à la casse étant régulièrement contestées, au moins sur le plan économique.

[18] LEFRESNE et SAUVIAT(2010) concluent leur étude par un point de vue similaire : « *le secteur apparait comme un lieu nécessaire de coordination et d'action collective au plan européen (…) anticiper les changements qui tiennent compte de la spécificité de la branche, de son organisation technique et productive, des transformations prévisibles des entreprises et de leur vulnérabilité aux risques de restructuration, prévoir les*

- Les constructeurs et les équipementiers bénéficient de groupements professionnels propres comme le *Groupement des Industries Automobiles* (GIM) ou la *Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules* (FIEV).
- Les actions du réseau de recherche du *Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile* (GERPISA), visent à confronter les points de vue, rencontres, échanges d'expériences, analyses et débats entre les professionnels de l'automobile et le monde académique.

Le secteur automobile, pris au sens élargi de « filière » (cf. Encadré 2), c'est à dire incluant équipementiers, constructeurs, sous-traitants, services à l'automobile, etc., correspond à une constellation d'acteurs. Les constructeurs ont longtemps joué un rôle de *leader* et imposaient leur stratégie. Aujourd'hui, ils ne semblent plus vouloir assurer seuls la coordination des activités qui composent le secteur, face aux défis de la saturation des marché européens et d'une demande croissante de véhicules décarbonés (DONADA, 2013). Une mobilisation de l'ensemble des acteurs ainsi qu'une redéfinition du modèle économique soutenant la filière s'est également imposée.

Encadré 2 : définitions (branche, filière et secteur)

La ***branche*** (d'activité) regroupe des *unités de production homogènes*, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou procurent des services) qui appartiennent au même item de la nomenclature d'activité économique considérée.
La ***filière*** désigne couramment l'ensemble des *activités complémentaires* qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. La filière intègre en général plusieurs branches.
Le ***secteur*** regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la *même activité principale* (au regard de la nomenclature d'activité économique considérée).

(source : Insee)

De nombreux accords ou accords ont été conclus les dernières années par les acteurs de branches ou de secteurs reliés à l'automobile (cf. Tableau 2). Ainsi, des initiatives prises avec le soutien de l'Etat et en lien avec les groupements professionnels de secteur ou de branche, s'inscrivent dans l'agenda dès 2008 avec la signature d'une « Charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile »[19]. Au-delà du périmètre de l'entreprise, la Charte traite de façon concertée entre les acteurs, les impacts sur les emplois et les compétences des évolutions structurelles de la filière automobile. Des dispositions ont été annoncées pour sauvegarder les approvisionnements des constructeurs et pour rénover à terme les relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs, mais en réalité les tensions au sujet des marges, sont telles, que l'on est encore loin d'un mode de fonctionnement en partenariat. L'avenant du 29 octobre 2010 à la Charte automobile intègre la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) et les branches professionnelles Plasturgie, SNCP (Caoutchouc) et UIT (Textile). Les quatre priorités pour la PFA sont : le *lean manufacturing*, les compétences et les métiers de demain, une meilleure gestion de l'information et de la communication, la stratégie à moyen et long terme sur les produits et le développement l'international. Son fonctionnement repose sur des instances régionales (ARIA) et locales (CORauto).
L'hétérogénéité des environnements et des acteurs aux rapports asymétriques ne facilite pas l'application des mesures de soutien et d'incitation initiées dans les accords collectifs, notamment celles prévues dans l'accord national du 17 mai 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie.

besoins en compétences, en formation, en mobilité professionnelle pour les salariés (…) le dialogue social sectoriel peut faire valoir des intérêts qui dépassent ceux inscrits dans les rapports de concurrence interentreprises. »

[19] Les signataires sont : l'Etat, les constructeurs automobiles (représentés par l'UIMM), les équipementiers automobiles (FIEV), les branches professionnelles (CNPA et UIMM) et la majorité des organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO).

Les entreprises de la filière automobile ont besoin de réactivité dans l'adaptation des effectifs et des compétences : la crise, si elle ne révolutionne pas les rapports constructeurs-équipementiers[20], a fait prendre conscience de la nécessité de mener des actions plus concertées au sein d'institutions liées au secteur (la FIEV par exemple) et à une disponibilité d'écoute (faute de mieux) de la part du ministère de l'économie.

L'accord de 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie en particulier, vise à clarifier la notion de GPEC et à définir les actions spécifiques de la branche au niveau national et territorial :

- Pour analyser les évolutions économiques, de l'emploi, des métiers et des compétences, dans le cadre de la CNPE et de l'Observatoire prospectif et analytique des métiers et des qualifications de la métallurgie.
- Pour diffuser les informations disponibles.
- Pour inciter les entreprises à s'engager dans cette démarche.
- Pour promouvoir et favoriser la mise à disposition des informations, des méthodes et des outils utiles aux salariés.
- Pour accompagner les salariés dans le maintien et le développement de leurs compétences et sécuriser leur parcours professionnel.
- Pour favoriser la mise en place de formations techniques et industrielles.

La Charte automobile signée le 20 décembre 2012 s'inscrit dans la continuité d'un plan de soutien pour la filière du 25 juillet 2012 proposé par le gouvernement. Cette Charte vise à rassembler tous les acteurs de la filière autour d'objectifs clairement centrés sur l'anticipation (source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social) :

- mieux anticiper les compétences de demain pour former les salariés aujourd'hui.
- donner un temps d'avance aux entreprises en vue de soutenir l'emploi et l'activité.

Tableau 2 : Chartes ou accords récents conclus par les acteurs de branches ou de secteurs reliés à l'automobile

Date	**Charte/Accord**	**Branche/secteur**
3 juillet 2008	Charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés	Secteur automobile
7 mai 2009	Accord national relatif à des mesures urgentes	Branche de la métallurgie
28 avril 2009	Création de la *Plateforme de la Filière Automobile*	Secteur automobile
11 février 2010	Accord Cadre pour le maintien de l'emploi et le développement des compétences dans la branche des services de l'automobile (2010-2011-2012)	Branche des services de l'automobile
29 octobre 2010	Avenant à la Charte du 3 juillet 2008	Secteur automobile
17 mai 2010	Accord national relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Branche de la métallurgie
20 décembre 2012	Charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés 2012-2015	Secteur automobile

[20] Soulignons cependant l'évolution qu'on pu connaître depuis plusieurs années certains équipementiers par des stratégies d'innovation et/ou de diversification et s'affranchir ainsi (au moins en partie) d'une trop forte tutelle d'un ou de plusieurs donneurs d'ordre (voir exemple PIPAME, 2010).

Un diagnostic partagé à l'échelle de la branche ou du secteur rend les acteurs plus conscients de leur situation par le partage d'information, la discussion et la confrontation de points de vue et d'expertise. Par ailleurs, cela permet d'aider à 'fluidifier' les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, et tout particulièrement entre constructeurs et équipementiers, et de récolter le fruit d'une coopération, d'une coordination des différents acteurs. Cela peut prendre la forme d'actions qui tendent à devenir de la GPEC au niveau du territoire ou de la « gestion territorialisée des emplois et des compétences » (GTEC). Ce territoire peut être la région ou le département, la ville, en son sein une multiplicité de responsables publics locaux est susceptible d'intervenir ce qui ne facilite pas toujours la prise de décision ou la coordination des politiques locales. Cela peut s'apparenter à un *« enchevêtrement d'acteurs agissant en fonction de logiques différentes »* (MULLER, 2009, p.111). Mais le territoire a sans doute un rôle important à jouer en termes de GPEC, dans la mesure où il représente le lien d'intégration des acteurs et où les marchés internes du travail des entreprises se rétrécissent et les mobilités professionnelles et/ou géographies s'accélèrent (BRUGGEMAN, 2011).
Des dispositifs de GTEC constituent ainsi des formes d'actions innovantes[21] dans la mesure où elles pourraient concilier les enjeux des salariés et ceux des entreprises. Mais de telles expériences constituent plus l'exception que la règle[22]. Un certain nombre de dispositifs peut cependant être recensé au niveau national, dont des conventions de prêt de main d'œuvre. Ainsi, les initiatives de GTEC au sein des pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes visaient notamment à favoriser les mobilités et appréhender l'évolution de l'emploi à un niveau collectif (CALAMEL et MAZZILLI, 2011). Le dispositif régional de GPEC mis en place en Nord-Pas de Calais dès 2007 apparaît de même comme précurseur, en s'appliquant à l'ensemble des bassins d'emploi et à plus de 200 entreprises de la région dès 2009 et étendu depuis à de nouvelles vagues d'entreprises, tout en étant particulièrement dédié aux PME (ARACT, DRTEFP NORD-PAS DE CALAIS ET REGION NORD-PAS DE CALAIS, 2009). Une vraie évaluation reste cependant à faire de ces premières expériences de GTEC.

2.3. Troisième rupture: la déstabilisation des relations professionnelles

Les risques individuels et les menaces pour l'emploi déstabilisent les relations professionnelles, qui ont tendance à se polariser.
A l'instar de BODET et LAMARCHE (2007)[23] les deux études tendent à démontrer que le conflit d'objectifs amènerait la direction des entreprises à s'approprier la loi Borloo et à l'instrumentaliser au détriment de l'emploi et des conditions de travail. Selon FRIGANT (2009), la RSE conduit par exemple à une forme de privatisation de ce que recouvrent les « droits » des salariés ; privatisation très ambiguë à la fois dans son contenu et sa mise en œuvre (DAUGAREILH, 2008). DUCLOS (2008) explique en effet que les entreprises instrumentalisent le droit et que la façon dont il se lie à l'action contredit la théorie de la régulation et de l'évaluation de ses effets (qui ne répondent pas toujours aux attentes du législateur). Pour le législateur, la règle de droit renferme un principe d'action, et peut provoquer l'adoption de *« modèles de gestion responsables »* à la faveur d'une *« appropriation concertée du droit par les acteurs, en vue de conformer le produit des négociations à une certaine normalité sociale et économique »*.
Le cas d'ARMAUTO démontre la déstabilisation des relations sociales : la concertation autour de la « normalité » est inopérante. En effet, les outils et méthodes créés ou mobilisés par la direction depuis la mise en œuvre du premier accord GPEC en 2007 sont pour la plupart opérationnels, mais la philosophie de gestion de ces outils « dérange » ceux qui restent dans l'entreprise : les

---

[21] Voir par exemple le travail de LOUBES, BORIES-AZEAU, FAILLENET et COMMEIRAS (2011) qui proposent un schéma de développement des compétences au niveau du territoire.
[22] Voir aussi la typologie des pratiques actuelles de GPEC par OIRY *et al.* (2012) et la présentation de deux cas concrets d'entreprises se rapprochant de l'idéal-type d'une « GPEC mutualisée et territorialisée ».
[23] Note : les travaux de ces auteurs portent principalement sur la contrainte environnementale.

« survivants »[24]. En particulier, les syndicats n'anticipaient pas autant de suppressions d'emploi. A fortiori, le départ de salariés s'est accompagné d'une perte de compétences qui désorganise le travail dans certaines équipes, crée des tensions et du stress parmi les salariés restants. Lors de chaque épisode de départs volontaires, des pressions fortes sont exercées sur les individus pour les inciter à partir. En particulier, les catégories les plus vulnérables, les seniors et des handicapés ont subi les pressions les plus fortes. La réponse des salariés est celle de « survivants destructivistes », c'est-à-dire qui ne souhaitent pas coopérer. Certains ont une attitude de loyauté au changement engagé, d'autres ont une attitude craintive et une dernière catégorie, enfin, affiche une attitude négative à l'égard du processus et agit contre l'organisation au travers de discours de représailles, de cynisme ou encore de colère (NAULLEAU, 2001). La restructuration crée une méfiance croissante des salariés et met à l'épreuve leur solidarité (DIDRY et JOBERT, 2010)[25]. D'autant plus que les accords prévoient généralement (et c'est le cas pour les deux entreprises que nous avons étudiées) de ne pas faire participer les syndicats non signataires à certaines des nouvelles instances de d'information, de dialogue et d'échange. Les tensions croissantes dans les équipes et dans les instances se sont traduites par un risque social « renforcé » puis finalement par des grèves. Si tous les acteurs sont conscients des problèmes stratégiques et économiques du Groupe et tout particulièrement du secteur automobile en France et en Europe de l'Ouest, se pose la question du modèle économique à retenir, et donc plus spécifiquement de la stratégie de l'entreprise : dans quelle mesure la compétitivité des sites industriels et des modèles commercialisés sur le marché mondial est-elle compatible avec une politique de l'emploi socialement responsable ? Le dialogue social, par ailleurs souvent reconnu par les syndicats comme « mal en point » ou « dégradé » pourra-t-il s'améliorer et comment ? Face à ces interrogations légitimes, DIDRY et JOBERT (2010) répondent que les enjeux des négociations sont plus que jamais : la contestation de la décision de la direction, du nombre d'emplois supprimés mais également du montant des indemnités de licenciement, des incitations et modalités du départ volontaire. Certes, nos monographies portant sur le secteur automobile le confirment, la négociation collective évolue vers *(i)* un renforcement de sa dimension cognitive et *(ii)* vers un élargissement de la discussion à la dimension du groupe et du secteur ainsi que *(iii)* vers une réflexion plus stratégique grâce au rôle de l'expert qui l'oriente. Toutefois les leviers, toujours selon DIDRY et JOBERT (2010), demeurent la mobilisation collective et le recours à la justice. La conclusion de ces auteurs est très claire : l'accord de méthode inclus dans l'accord GPEC n'évite pas la grève, ni le recours à l'arbitrage d'un juge. Ils font émerger des collectifs de représentation et de travail qui optent, selon leurs enjeux, pour une stratégie d'opposition ou de coopération cohérente avec leur propre logique d'engagement en amont de la signature de l'accord.

La grève s'avère indispensable face au risque d'atomisation des salariés, son rôle est de donner plus de consistance et de permanence au collectif de travailleurs : elle participe clairement, de ce point de vue, à une des activités majeures des partenaires sociaux, celle de « porter » le mouvement social (ROSANVALLON, 1987). En parallèle, les syndicats signataires de l'accord GPEC (tout ou partie d'entre eux) coopèrent avec la direction au sein des instances mises en place pour accompagner la restructuration[26] et, dès lors, l'enjeu n'est plus de défendre l'emploi mais devient de « ne laisser personne sans solution », ce qui se rapproche de l'esprit du « service rendu » du syndicalisme de services (CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE, 2010).

Les autres parties prenantes peuvent enfin intervenir et inciter les acteurs (les parties prenantes dominantes et définitives : élus, syndicalistes, salariés) à opter pour l'une ou l'autre des stratégies (opposition ou coopération).

---

[24] Les réactions aux restructurations se définissent comme *« une constellation d'évènements stressants focalisant les pressions sur les groupes de travail ou les individus »* (SHAW et BARRET-POWER, 1997). Le concept de « syndrome du survivant » défini par BROCKNER (1988) est couramment mobilisé par les chercheurs en sciences sociales. Six éléments le caractérisent : la moindre satisfaction au travail, la baisse d'opportunités de promotions, la baisse de l'implication, la baisse de moral et l'augmentation du sentiment d'insécurité au travail (NAULLEAU, 2001).

[25] Nous l'avions déjà indiqué, page 9.

[26] Il doit être noté que certaines de ces instances sont exclusivement réservées aux syndicats signataires de l'accord.

Ainsi, la circulation de l'information dont la préséance est souvent accordée aux médias (acteurs de la société civile) reste un problème souvent souligné par les organisations syndicales. Les pouvoirs publics doivent-ils intervenir et comment ? Pourquoi n'ont-ils pas soutenu les syndicats, lorsque ceux-ci exigeaient la nomination d'un médiateur ? Juges et experts sont sollicités pour apporter une argumentation rationnelle et trancher en faveur de l'une ou l'autre des parties prenantes dominantes. Par exemple, le rapport « Sartorius » (SARTORIUS ET SERRIS, 2012) a été rédigé à la demande du Ministre du redressement productif sur la situation du constructeur PSA Peugeot-Citroën. Au début de l'année 2014, une décision de justice est attendue concernant une demande de requalification en PSE d'un plan de départ collectif présenté par la Direction Industrielle de cette même société comme une mesure d'accompagnement prévue par l'accord GPEC.
L'éclairage donné par la théorie des parties prenantes nous révèle que les attributs (pouvoir, légitimité, urgence) et les attentes de chacune des parties ne sont pas figées, elles peuvent évoluer dans le temps, sous les effets de la crise et de la dynamique du dialogue social. L'observation, durant deux années, des relations sociales, permet d'identifier une rupture dans le contenu et l'équilibre relatif des forces en présence, résumée dans le tableau 3 ci-après : les relations professionnelles sont déstabilisées par des tensions croissantes au sein d'une même entreprise, entre les parties prenantes, voire entre acteurs d'une même coalition. La problématique dépasse le cadre de l'entreprise en période de crise économique et de chômage massif.

Tableau 3. Déstabilisation des relations professionnelles liée à la crise du secteur automobile : le cas ARMAUTO

Principales étapes	**Tendances observée entre 2011 et 2013**
Signature des accords GPEC en 2007 et en 2010	Appropriation de la loi Borloo différente dès son entrée en vigueur puis polarisation des parties prenantes dominantes et définitives (vision *stockholder versus* vision *stakeholder*).
Instrumentalisation des accords par la Direction	Des nouveaux outils (pour le dialogue social et pour gérer les emplois) qui révèle une ambiguïté dans l'application de la loi : la question du modèle économique du groupe peut-elle être débattue avec les représentants des salariés ? La GPEC est-elle opérante en cas de fermeture de site ?
Effets de la mise en œuvre de l'accord GPEC	Suppression massive d'emplois, dégradation des conditions de travail, insatisfaction des salariés, tensions sociales, grève. Participation des représentants syndicaux élus signataires de l'accord aux nouvelles instances d'information, de dialogue et d'échanges. PSE et reclassement interne et externe des salariés.
Parties prenantes	De nouvelles parties prenantes interviennent dans les relations professionnelles : la société civile (médias), les pouvoir publics, les juges et les experts.

Conclusion

Les deux études de cas et les résultats des monographies confirment la difficulté (au moins dans une « période de fortes turbulences ») pour les entreprises d'adopter une démarche prévisionnelle dans un secteur comme l'automobile très dépendant de la conjoncture et donc des fluctuations économiques, et qui plus est se heurte à des limites structurelles dans le développement (ou le renouvellement) de ses marchés. Clairement, la GPEC défensive pratiquée dans les entreprises de l'automobile étudiées ici est l'illustration d'un paradoxe : la GPEC (du moins dans son acception la plus noble) est synonyme d'anticipation, de gestion de manière fine et intelligente des ressources mais ici elle se cantonne plutôt, comme trop souvent, à un outil de gestion de crise voire d'habillage de plans sociaux (la « GPSE »). Il est bien sûr regrettable de ne pas pouvoir observer les effets pratiques d'une GPEC plus offensive qui pourrait opérer en régime de croisière et pas en période de « creux ».

Plus spécifiquement, il doit être souligné que de nouvelles instances de dialogue ont été créées au sein des entreprises par les accords de GPEC, même si les expériences rencontrées dans le secteur automobile montre que les syndicats non signataires n'ont pas accès à toutes ces nouvelles instances. Le contenu des accords de GPEC signés est substantiel et de fortes attentes ont été générées, mais souvent déçues par leur mise en œuvre sur le terrain. Dans l'automobile, il reste ainsi à prouver à la GPEC qu'elle peut passer « à l'offensive » et confirmer, dans les pratiques des entreprises, les riches contenus présents sur le papier, notamment en matière de reclassement des salariés dont les emplois sont supprimés.

Récemment conclue, la loi de sécurisation de l'emploi de juin 2013 issue de l'ANI de janvier 2013 est susceptible d'introduire des changements importants dans la GPEC pratiquée par les entreprises. Si de nombreuses incertitudes ont pu prévaloir sur le mode d'incarnation « française » de la flexicurité (DUCLOS et KERBOURC'H, 2006), la loi introduit des effets difficiles à prévoir dans la mesure où elle peut être utilisée à des fins contradictoires : l'orientation 'déréglementation' ou 'régulation équilibrée' dépendra de la manière dont les acteurs vont se saisir de la loi (GROUPE ALPHA, 2013). En particulier on peut s'interroger sur la forme que peut prendre l'interaction de cette nouvelle loi de sécurisation de l'emploi avec l'obligation de négociation triennale de la GPEC ainsi que sur les effets qu'elle produira sur l'évolution en cours des relations professionnelles.

Bibliographie

ARACT, DRTEFP NORD-PAS DE CALAIS ET REGION NORD-PAS DE CALAIS (2009), *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les PME et sur les Territoires. Echanges sur les Pratiques*, Synthèse, 16 novembre 2009, Lille.

AUBERT (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi*, rapport de mission pour le Premier Ministre, 1999-2002.

AUBERT J.-P. et BEAUJOLIN-BELLET R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, pp. 99-112.

BEAUJOLIN-BELLET R., CORNOLTI C., KUHN A. et MOULIN Y. (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n°109, pp. 11-23.

BECKER H.S. (2006), « Notes sur le concept d'engagement», *Tracés, Revue de sciences humaines*, vol 1, n° 11. pp 177-192.

BETHOUX E. et JOBERT A. (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *Revue de l'IRES*, n° 72 - 2012/1, pp. 115-144.

BODET C. et LAMARCHE T. (2007), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste », *Revue de la régulation, n°1, 2007 :* http://regulation.revues.org/1283.

BROCKNER J. (1988), « The effects of work layoffs on survivors : research, theory and practice" in STAW B., CUMELINGS M. (eds), *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press, Vol 10, pp. 213-255.

BRUGGEMAN F. (2011), « Pourquoi un besoin d'anticipation se développe-t-il au niveau territorial ? », in Michun S. (ed), *Les territoires au cœur du présent et de l'anticipation*, 4ème Université d'été « Emplois, compétences et territoires », 25-27 Août 2010, Montpellier, Relief 35, Echanges du Cereq.

CALAMEL L. et MAZZILLI I. (2011), « La GTEC au sein des pôles de compétitivité conduit-elle à la sécurisation des parcours professionnels ? », in Michun S. (ed), *Les territoires au cœur du présent et de l'anticipation*, 4ème Université d'été « Emplois, compétences et territoires », 25-27 Août 2010, Montpellier, Relief 35, Echanges du Cereq.

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE (2010), « Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ? », La note de veille n°190, Août 2010.

CENTRE ETUDES ET PROSPECTIVE DU GROUPE ALPHA et CEREGE (2012), *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre*, Rapport final pour la Dares, Ministère du travail.

CHAGNY O., HACQUEMAND S., LOIRE P.et PIQUARD F. (2010), *L'industrie automobile*, note sectorielle, GPEC, politique industrielle et croissance bas carbone : une approche multi sectorielle.

DAUGAREILH I. (2008), « les limites de l'autorégulation de la RSE par les entreprises transnationales », http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00299237.

DIDRY C., JOBERT, A. (2010), « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », pp. 127-139, in DIDRY C. et Jobert A. (eds), *l'Entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes.

DONADA C., « Réingénierie des partenariats verticaux et politique de filière : le cas de la plateforme de la filière automobile française », Colloque international du GERPISA, 12-14 juin 2013, Cachan.

DUCLOS L. (2008), « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de GPEC », *Cahiers Philosophiques*, n°116, pp.41-68.

DUCLOS et KERBOURC'H (2006), « Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française », document de travail du Centre d'Analyse Stratégique.

FAIRISE A. (2013), « Automobile : l'Europe du dumping social », *Liaisons sociales magazine*, février 2013, pp. 14-17.

FAYOLLE J. (2005), « Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », *revue de l'IRES,* n°47, 2005-1, pp 337-358

FRIGANT V. (2009), « Les stakeholders sont-ils réellement à l'origine des pratiques socialement responsables ? Leçons à partir des équipementiers automobiles », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2 (4), 135-154.

GROUPE ALPHA (2013), *La Loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi. La Flexicurité à la Française*, septembre 2013.

HYMAN R. (1997), **«** La géométrie du syndicalisme. Une analyse comparative des identités et des idéologies », *Relations industrielles*, vol. 52 (1), 7-38.

KERBOUC'H J.-Y. (2007), « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, n°109, pp. 25-37.

LEFRESNE F., SAUVIAT C. (2010), « Restructurations au sein d'un groupe multinational : la mise à l'épreuve des relations professionnelles », in DIDRY C. et JOBERT A. (eds), *L'Entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 221-234.

LOUBES A., BORIES-AZEAU I., FAILLENET P. et COMMEIRAS N. (2011), « Gestion des compétences à l'échelle d'un territoire : une illustration », in Michun S. (ed), *Les territoires au cœur du présent et de l'anticipation*, 4ème Université d'été « Emplois, compétences et territoires », 25-27 Août 2010, Montpellier, Relief 35, Echanges du Cereq.

MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Montréal, Editions d'organisation, Agence d'arc.

MULLER P. (2009), *Les politiques publiques*, coll. Que sais-je, PUF.

NAULLEAU M. (2001), « Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un « care »management », 22ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines: Marrakech, Maroc

OIRY E., BELLINI S., COLOMER T., FAYOLLE J., FLEURY N., FREDY-PLANCHOT A., KAHMANN M., GRIMAND A., LAVAL F., LE GUELLEC T., LEJEUNE J.-F., MALAQUIN M., MARTIN M., REMOND A., VINCENT S. (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques, 4 idéaux-types », *Gérer et Comprendre*, vol. 112, pp. 4-16.

PETTIGREW A. (1990), « Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice», *Organization Science*, Vol.1 n°3, pp.267-292.

PICHAULT F., NIZET J. (2013), Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Ed. du Seuil.

PIPAME (2010), *Mutations Economiques dans le domaine automobile*, volet 6 : compétitivité et stratégies d'acteurs, Pôle Interministériel
(Lien : http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/automobile/automobile6.pdf)

REY J.E. (2007) « GPEC et PSE : deux en un ? », Liaisons sociales magazine, avril 2007, p.52-53

REVUE DE l'IRES (2012), numéro spécial : *Modes de gestion des restructurations*, n° 72 - 2012/1.

ROSANVALLON P. (1987), *La question syndicale. Histoire et Avenir d'une forme sociale*, Calman-Levy, Paris.

ROUIILLEAULT H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, Rapport final, La Documentation Française.

SARTORIUS E. et SERRIS J. (2012), *Rapport à Monsieur le Ministre du Redressement productif sur la situation de PSA Peugeot Citroën*, 11 septembre 2012.

SHAW J.B. et BARRET-POWER E. (1997), **«** A conceptual framework for assessing organisation, work groups and individual effectiveness during and after downsizing », *Human Relations*, 1997, 50(2), pp. 109-127.

VIET (2003), *L'accompagnement des mutations économiques*, rapport de mission pour le Premier ministre.